

Fondos de estímulo al desempeño para la gestión educativa por resultados en Sudamérica: revisión sistemática

Performance Stimulus Funds for Results-Based Educational Management in South America: A Systematic Review

Elvin Ivan Ordoñez Estrella, eordonezes@ucvvirtual.edu.pe, <https://orcid.org/0000-0002-0162-7564>

Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú

Recibido (12/04/2026), Aceptado (05/07/2026)

Resumen. En Sudamérica, los Fondos de Estímulo al Desempeño, también conocidos como financiamiento basado en el desempeño, presentan profundas desigualdades y limitaciones de capacidad institucional. La finalidad de este trabajo fue determinar la importancia otorgada a estos fondos para la gestión educativa por resultados en la región entre 2022 y 2025, mediante una revisión sistemática de 50 artículos científicos en revistas indexadas como *Scopus*, *Science Direct* y *Scielo*. Los resultados muestran que un financiamiento público oportuno y un sistema de control administrativo adecuado favorecen el cumplimiento de los compromisos de gestión educativa, aunque la evidencia disponible se concentra en Perú, Ecuador y Chile. Se concluye que dichos fondos son un pilar para vincular el financiamiento con el logro de metas y el cierre de brechas educativas, siempre que se acompañen de capacidad administrativa instalada.

Palabras clave: financiamiento de la educación, incentivos, gestión educativa, política educativa, recursos financieros.

Abstract. In South America, Performance Stimulus Funds, also known as performance-based financing, are characterized by profound inequalities and limitations in institutional capacity. This study aimed to determine the importance assigned to these funds for results-based educational management in the region between 2022 and 2025 through a systematic review of 50 scientific articles published in journals indexed in Scopus, ScienceDirect, and SciELO. The results show that timely public financing and an adequate administrative control system facilitate the fulfillment of educational management commitments, although the available evidence is concentrated in Peru, Ecuador, and Chile. It is concluded that these funds constitute a key mechanism for linking financing to the achievement of targets and the reduction of educational disparities, provided that they are supported by adequate administrative capacity.

Keywords: education financing, incentives, educational management, education policy, financial resources.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión educativa por resultados se ha convertido en un eje central para mejorar la calidad e igualdad de los sistemas educativos. En este contexto, los fondos de estímulo al desempeño representan una herramienta estratégica orientada a promover prácticas de gestión más eficientes, vinculando la asignación de recursos públicos con el logro de metas educativas medibles. Sin embargo, las perspectivas de estos fondos están marcadas por desafíos estructurales: algunos países han comenzado a implementar modelos de financiamiento orientados al rendimiento, aunque con diferencias significativas en sus enfoques y niveles de madurez. El debate sobre los Fondos de Estímulo al Desempeño (FED) en la gestión educativa presenta profundas desigualdades y limitaciones de capacidad institucional. Muchos países muestran debilidades en sus

sistemas de monitoreo y evaluación del desempeño educativo, lo que dificulta una asignación justa de estos fondos; además, tienden a beneficiar a las instituciones con mayor capacidad instalada, dejando en desventaja a las zonas rurales e indígenas y ampliando las brechas educativas preexistentes.

En Perú, un sistema de control administrativo podría mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño asumidos por las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), mediante el fortalecimiento organizacional, la capacitación y los incentivos [1]. En esa misma línea, se ha determinado que el financiamiento público incide en los resultados educativos del país [2], y que la gestión por resultados guarda relación significativa con el cumplimiento de los compromisos de desempeño en las unidades de gestión educativa local [3]. Por otra parte, en Ecuador, la motivación docente resulta clave para la excelencia educativa, climas internos favorables, respaldo directivo y desarrollo profesional impulsan dicha motivación, la cual incide directamente en la calidad pedagógica [4]. Asimismo, en Chile, por su parte, los directores de centros escolares enfrentan tensiones vinculadas a la disposición oportuna de recursos económicos durante procesos de transferencia de gestión, lo que representa un desafío persistente para fortalecer las capacidades escolares [5].

Además, se ha visto que, En Sudamérica, los sistemas educativos enfrentan desigualdades estructurales, limitaciones presupuestarias y desafíos en la gestión eficiente de los recursos públicos, debido a la dependencia financiera y a la resistencia al cambio. Estos fondos dependen, muchas veces, de la voluntad política y de condiciones macroeconómicas variables, lo que genera incertidumbre sobre la sostenibilidad de las políticas educativas basadas en incentivos. Frente a esta problemática, se planteó la siguiente interrogante: ¿de qué manera los fondos de estímulo al desempeño pueden convertirse en un pilar clave para consolidar una gestión educativa por resultados en Sudamérica?

A nivel mundial, el financiamiento basado en resultados se refiere a cualquier programa que ofrece recompensas a personas o instituciones tras el logro y la verificación de resultados acordados, centrándose en fortalecer la capacidad de los sistemas educativos para medir y monitorear el progreso. En el Perú, específicamente, el FED es un mecanismo de incentivos que entrega presupuesto a los Gobiernos Regionales por el logro de metas negociadas en el marco de la gestión orientada a resultados del Estado. Responder a la interrogante planteada aporta a los gestores educativos evidencia teórica y práctica útil para el diseño de políticas futuras, y beneficia de manera directa a la población estudiantil y, de manera indirecta, a los líderes educativos.

II. METODOLOGÍA

Se analizaron 50 artículos científicos indexados en *Scopus*, *Science Direct* y *Scielo*, vinculados a los Fondos de Estímulo al Desempeño y la gestión educativa por resultados en Sudamérica, publicados entre 2022 y 2025; cuatro artículos corresponden a otros años porque sustentan las teorías del estudio, y uno más forma parte del marco normativo. Se emplearon palabras clave en español e inglés como motor de búsqueda, aplicando filtros de fecha (2022-2025), área de investigación y acceso abierto, y se excluyeron capítulos de libro, reseñas y comunicaciones breves no indexadas en las bases mencionadas.

Los artículos se organizaron según su aporte a la comprensión de los Fondos de Estímulo al Desempeño en el ámbito de la gestión educativa y a sus perspectivas para la gestión educativa por resultados. La evidencia disponible se concentra en estudios de caso de Perú, Ecuador y Chile, lo que se identifica como una limitación de la literatura indexada más que del diseño de esta revisión: la producción científica sobre FED en otros países sudamericanos como Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Paraguay, Uruguay y Venezuela, resulta considerablemente más escasa en las bases consultadas.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La Tabla 1 resume siete estudios que ilustran distintas dimensiones de los Fondos de Estímulo al Desempeño en la gestión educativa sudamericana. Masías [2] y Chunga et al. [1] coinciden en que el financiamiento público y el control administrativo son determinantes para el cumplimiento de los compromisos de gestión educativa en el Perú, mientras que Vílchez [3], Olmedo et al. [4], Leiva y Benavides [5], Rodríguez et al. [6] y Apaza y Rivera [7] documentan hallazgos convergentes en Ecuador, Chile y Perú. Como se detalla más adelante, la evidencia indexada disponible se concentra en estos tres países, sin estudios equivalentes localizados para Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Paraguay, Uruguay o Venezuela

Tabla 1. Distribución de los artículos según aporte destacado.

Título	Aporte destacado	Contextualización	Ref.
Sistema de control administrativo para la eficiencia en compromisos de desempeño de una UGEL peruana	Un sistema de control administrativo mejora la eficiencia de los compromisos de desempeño	Debe consolidarse como mecanismo estratégico para optimizar la gestión	[1]
Impacto del financiamiento en la educación: evidencia en colegios estatales	El financiamiento público sí determina los resultados educativos en el Perú	Debe ser adecuado y oportuno para resultados educativos sostenibles	[2]
Gestión por resultados y compromisos de desempeño en la UGEL Huancayo	La gestión por resultados y los compromisos de desempeño se relacionan significativamente	Se debe fortalecer la articulación mediante indicadores claros y medibles	[3]
La motivación docente como pilar de la excelencia educativa	La motivación docente es clave para la excelencia, mediante apoyo y reconocimiento	Debe ser constante mediante políticas institucionales de incentivos	[4]
Servicios locales de educación pública: tensiones y desafíos para directores escolares	Se evidencia débil gestión administrativa en la disposición oportuna de recursos	Se debe fortalecer la gestión para servicios educativos oportunos	[5]

A. Importancia de los Fondos de Estímulo al Desempeño para la gestión educativa por resultados

Los resultados confirman que los Fondos de Estímulo al Desempeño son relevantes para la gestión educativa por resultados en Sudamérica: un financiamiento público oportuno, combinado con un sistema de control administrativo adecuado, favorece el cumplimiento de los compromisos de gestión educativa (Figura 1). Ello concuerda con Chunga et al. [1], quienes proponen fortalecer la organización, la capacitación y los incentivos para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño en las UGEL peruanas, y con Masías [2], para quien un financiamiento público adecuado y oportuno resulta determinante para resultados educativos sostenibles.

La coincidencia entre ambos estudios de caso peruanos sugiere que el problema no es exclusivo de una institución, sino un patrón que se repite allí donde el financiamiento condicionado se combina con sistemas de control débiles.

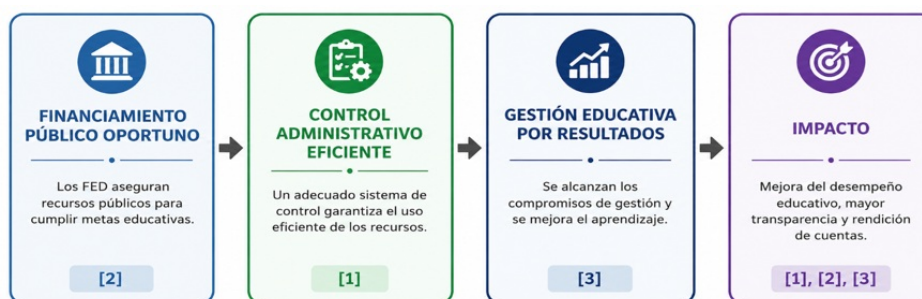


Fig. 1. Los Fondos de Estímulo al Desempeño para la gestión educativa por resultados.

B. Los Fondos de Estímulo al Desempeño en el ámbito de la gestión educativa sudamericana

Respecto a los Fondos de Estímulo al Desempeño en el ámbito de la gestión educativa sudamericana, los hallazgos muestran que estos fondos son importantes para alcanzar una gestión educativa idónea mediante oportunidades de desarrollo y reconocimiento profesional que se traducen en motivación docente. Sin embargo, una débil gestión administrativa dificulta el cumplimiento de dichos compromisos.

En el contexto peruano, Vílchez [3], encontró que 69% de los encuestados percibe la gestión por resultados como regular y 77% percibe de igual modo el cumplimiento de los compromisos de desempeño, evidencia que ilustra el peso de la capacidad instalada frente al diseño normativo. En Ecuador, Olmedo et al. [4] y Rodríguez et al. [6] coinciden en que el respaldo directivo y el reconocimiento profesional son claves para sostener la motivación docente, un patrón que también se observa en el caso peruano documentado por Apaza y Rivera [7], donde la gestión educativa es catalogada como poco eficiente tanto en lo organizacional como en lo pedagógico.

C. Perspectivas de los Fondos de Estímulo al Desempeño para la gestión educativa por resultados

Sobre las perspectivas identificadas en torno a los Fondos de Estímulo al Desempeño para la gestión educativa por resultados en Sudamérica, los resultados evidencian que estas se enmarcan en el entusiasmo, la satisfacción, las recompensas y el reconocimiento, así como en el fortalecimiento organizacional y pedagógico necesario para una adecuada gestión por resultados. Leiva y Benavides [5] documentan que, en Chile, las tensiones administrativas asociadas a la disposición oportuna de recursos económicos siguen representando un desafío para fortalecer las capacidades escolares, lo que sugiere que la sostenibilidad de los Fondos de Estímulo al Desempeño depende tanto del diseño normativo como de la capacidad de ejecución de cada gobierno regional o local.

Cabe destacar que, aunque los estudios revisados provienen de contextos institucionales distintos, todos coinciden en un punto: los incentivos financieros por sí solos no bastan para consolidar una gestión educativa por resultados si no existen, en paralelo, sistemas administrativos capaces de ejecutar y supervisar los compromisos asumidos por cada institución. Esta coincidencia entre casos peruanos, ecuatorianos y chilenos sugiere que el problema de fondo no es la existencia de los fondos, sino la capacidad instalada para gestionarlos con eficiencia.

Ninguno de los estudios revisados reporta una solución definitiva a esta brecha entre financiamiento y ejecución; más bien, coinciden en que se trata de un proceso gradual que exige continuidad en la gestión, más allá de los cambios de autoridades regionales o locales que suelen interrumpir los avances logrados. La concentración de la evidencia en Perú, Ecuador y Chile, frente a la escasa producción indexada sobre Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Paraguay, Uruguay y Venezuela, constituye en sí misma un hallazgo relevante: sugiere que el debate sobre los Fondos de Estímulo al Desempeño en la región avanza de forma desigual y que la literatura científica aún no refleja la diversidad de marcos normativos e institucionales existentes en Sudamérica.

CONCLUSIONES

El análisis confirma que los Fondos de Estímulo al Desempeño funcionan como condición necesaria pero no suficiente para una gestión educativa por resultados sólida en Sudamérica: su efectividad depende de que cada institución cuente, en paralelo, con capacidad administrativa para ejecutar y supervisar los compromisos asumidos, tal como ilustran las cifras de percepción regular reportadas en la UGEL Huancayo. La comparación entre los casos peruanos, ecuatorianos y chileno revisados sugiere que el diseño normativo de los incentivos, aun cuando esté bien formulado, no garantiza por sí solo resultados uniformes entre instituciones.

Se sugiere que futuras investigaciones amplíen la búsqueda de evidencia indexada sobre Fondos de Estímulo al Desempeño en Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Paraguay, Uruguay y Venezuela, y que cuantifiquen, mediante estudios longitudinales, la relación entre el monto de los incentivos asignados y la magnitud real de las mejoras en los indicadores educativos. En el plano práctico, resultaría valioso que las UGEL y gobiernos regionales prioricen la capacitación administrativa de su personal antes o en simultáneo con la asignación de incentivos, en lugar de asumir que el financiamiento por sí solo modificará las prácticas de gestión.

REFERENCIAS

- [1] Y. Mendoza, "La gestión gerencial educativa: factor determinante en el desempeño institucional," p. 64, 2024, [Online]. Available: <https://www.researchgate.net/publication/377237092>.
- [2] M. Quispe, Q. Huauya, C. H. D. L. Cruz, and A. Aguilera, "Gestión educativa y satisfacción laboral docente en instituciones educativas de la región Ayacucho, Perú," *Práxis Educ.*, vol. 19, p. e22834, 2024, [Online]. Available: <https://research.ebsco.com/c/4c75wg/viewer/pdf/idpznufy6j>.
- [3] L. Montero and M. Muñoz, "La gestión educativa más allá de los límites del aula," 2022, doi: 10.15765/pnrm.v16i30.3133.
- [4] O. Suárez and A. Ramos, "La gestión educativa con tendencia humanista: perspectiva de los estudiantes en ciencias de la educación," *Rev. Dilemas Contemp.*, no. 10, 2023, [Online]. Available: <https://research.ebsco.com/c/4c75wg/viewer/pdf/akkodjkar5>.
- [5] B. Caiza, A. Rosero, and M. Castillo, "Incidencia de la gestión educativa en la comunicación asertiva con docentes de una institución educativa," *MQR Investigar*, vol. 8, no. 4, pp. 316–333, 2024, doi: 10.56048/MQR20225.8.4.2024.316-333.
- [6] J. Monge, "Gestión y calidad educativa en organizaciones artísticas y culturales autogestionadas," *Rev. Dilemas Contemp.*, no. 3, p. 27, 2024, art. 27. doi: 10.46377/dilemas.v11i3.4113.
- [7] R. Hernández-Sampieri and C. Mendoza, *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 2018, [Online]. Available: <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>.